

Возвратная логистика в небольшой компании – зачем она нужна, и как её организовать.

Любая производственная или торговая компания, так или иначе, осуществляет **возвратную логистику** – перемещение товарно-материальных ценностей в обратном направлении: от клиентов и с центров производства или продаж – на склад, и возможно – поставщикам. Причиной такого перемещения могут стать:

- отказ клиента от покупки, поставленной ему продукции;
- возврат бракованной, просроченной продукции;
- оборот возвратной тары;
- возврат излишков сырья и использованных инструментов с производства;
- отзыв всей поставленной партии.

Исходя из моей практики, я советую компаниям, как только ежемесячный объём таких товарных потоков превысит среднюю заработную плату компании в пять раз – начинать управлять этим процессом целенаправленно, а не пускать его на самотёк.

Зачем нужна возвратная логистика.

Для кого-то может быть не понятно, почему начало целенаправленной работы с возвратной логистикой я привязываю к средней заработной плате в компании. Дело в том, что возвратные потоки из-за слабого контроля – над ними нередко становятся лёгкой добычей «нечистых на руку» сотрудников. И собственно, исходя из практики – объём возможных потерь оценивается примерно в половину от объёма возвратной логистики, если она никак не контролируется. Обычно именно такое снижение обратного потока мы наблюдаем, когда начинаем его чётко учитывать. Хотя в одной из добывающих казахских компаний, которую я консультировал, – после ввода учёта списанных инструментов, которые уже отслужили своё, объём таких списаний упал на 70%!

И если «умельцам» из той компании ещё приходилось придумывать, как сбывать эти псевдо-списания, то в рознице – всё гораздо проще, так как их можно продать обычным клиентам, которые даже не подозревают о том, что купили списанный по документам товар. Поэтому всем розничным компаниям я настоятельно советую продумать возвратную логистику – кроме снижения списаний, могут вырасти и продажи. Это происходит, так как клиентский спрос в магазинах от этого – не меняется, но после того, как его некоторая часть перестает обеспечиваться «левым» товаром – официальное потребление вырастает. Причём, можете проверить, вырастет оно ровно на тот же процент, на какой снизятся списания.

Но снижение, по сути, воровства, которое оформлялось через списание товарно-материальных ценностей – не единственная цель внедрения учёта возвратов. В компании «Избёнка – ВкусВилл» (розничная торговля натуральными продуктами для здорового питания), где я сейчас работаю, все возвраты клиентов – обязательно анализируются на предмет выявления причин. Кроме работы технологов, которые проверяют каждый возврат по качеству, мы видим и общую ситуацию по каждой позиции. Если какую-то позицию массово вернули, то это сразу же запускает процесс тщательного разбора ситуации и плотного взаимодействия по ней с поставщиком. Если же вернули один-два раза за неделю, то это – фоновый показатель, который не требует нашего внимания, так как любой покупатель может вернуть нам нашу продукцию и получить обратно деньги без чека и паспорта, и ничего не доказывая нам – даже если просто не понравился по вкусу. Эта мера была призвана защитить наших покупателей от потребления субъективно не вкусных для них партий продукта, вкусовые качества которых немного меняются от поставки к поставке из-за того, что вся продукция – только натуральная. Но в результате, мы имеем чуткий механизм оценки качества продаваемой нами продукции.

Ещё одним инструментом, который помогает нам в этом – стала дегустация любого продукта на торговой точке. То есть, чтобы не покупать, а потом возвращать продукт обратно – любой покупатель может совершенно бесплатно попробовать любой продукт на торговой точке. Для покупателя – это стало ещё одним удобным способом купить именно то, что ему заведомо понравится съесть, а для некоторых сотрудников – удобным способом списать на дегустацию то, что можно тут же продать, а деньги забрать себе. После ввода возвратной логистики, когда баночки от продегустированной продукции стали не «выбрасываться» на торговой точке, а возвращаться на склад и пересчитываться, объём списаний на дегустацию упал в два раза, ещё раз подтвердив общее правило, которое я привёл ранее.

Кроме указанных выше задач, проработка возвратной логистики обязательно должна включать в себя продумывание физических потоков, чтобы списанная, плохая продукция не перемешивалась с хорошей, которая хранится на том же складе. Такое смешение может привести: как к списанию хорошей продукции, так и поступлению к клиентам бракованной и просроченной продукции – что неприемлемо. Тем более для решения этой задачи – достаточно создать на складе отдельную зону хранения с отдельным кладовщиком, материально ответственным за всё, что оказывается в его поле деятельности, как будто это хорошая продукция. Собственно это и является дополнительной причиной привязки начала учёта возвратов к средней заработной плате в компании. Пользуясь здравым смыслом, вспомним правило британской розницы: «Служба охраны не должна стоить дороже, чем продукция, которую могут украсть.» Так и здесь – появление сотрудника ответственного за возвратную логистику не должно стоить компании больше, чем возможные потери из-за его отсутствия.

Как организовать возвратную логистику.

Самым первым шагом в организации возвратной логистики должно стать изменение отношения к обратным потокам движения продукции, которая возвращается на склад. Для вас это должно перестать быть никому не нужными хламом, браком, просрочкой и списаниями – это товарно-материальные ценности, которые до утилизации учитываются по цене хороших товаров, запасных частей, инструмента. Это необходимо для того серьёзного отношения к задачам возвратной логистики, по пути решения которых всегда будет возникать соблазн для экономии средств обойтись более дешёвыми средствами и решениями, которые приведут к профанации самого решения и бессмысленности даже этих «малых» затрат.

Вторым шагом должен стать найм нового сотрудника, который будет ответственен за возвратную логистику. Это первый момент соблазна, когда захочется сэкономить и поручить дополнительную функцию уже работающему на предприятии сотруднику. На первых порах задач, связанных с возвратом продукции – действительно, будет немного, но если поручить их кому-то, кто уже занят более важной работой, то они всегда будут выполняться по принципу наименьшего сопротивления. А когда вы не получите ожидаемого результата, и решите самостоятельно проверить причины, то даже не сможете уволить или наказать этого сотрудника за провал в возвратной логистике – он же справляется со своими основными задачами!..

А вновь нанимаемого сотрудника надо сразу предупредить, что вы берёте его именно на возвратную логистику, именно за неё будете спрашивать, и если выяснится, что где-то осуществляется формальный учёт возвращаемой продукции по документам, то это будет сразу означать для него увольнение. И, если у него будет два поручения – то главное для него всегда – то, которое связано с возвратной логистикой, всё остальное – по остаточному принципу.

Так как с вывозом на утилизацию обязательно будут возникать задержки, на складе надо выделить этому сотруднику зону, в которую будет иметь доступ он один. В этой зоне он должен будет хранить все запасы, которые попадут в его зону ответственности, при этом быть всегда готовым предоставить отчёт о том, что там хранится, и иметь под эту продукцию соответствующие документы. Это нужно, чтобы плохая и хорошая продукция не перемешивались, а вы всегда могли проверить, как работает данный сотрудник.

Чтобы у него была необходимая первичная документация, она должна составляться при каждом возврате. Это могут быть бланки списания, возвратные накладные, накладные перемещения – все документы должны быть подписаны материально-ответственными лицами и соответствовать реально возвращаемым на склад количествам. Обо всех расходах между возвращаемой продукцией и оформленной по документу возврата – сотрудник, ответственный за возвратную логистику, должен сразу же сообщать руководителю. Причём на первых порах надо взять этот вопрос под личный контроль, так как все уже привыкли работать по-другому, тем более это важно, если кто-то имеет личный интерес от такого положения дел: сотрудники будут «забывать», «перепутывать», саботировать процесс в рамках имеющихся у них возможностей...

Мы, например, столкнулись с тем, что разную списанную продукцию специально сваливали кучей в одну коробку, причём несколько позиций оказывались – прохудившимися, поэтому всё оказывалось залито просроченной продукцией, и пересчитывать баночки – совсем не хотелось. Но вместо того, чтобы в таких случаях, принимать возврат по документам, чего и ожидали саботёры, мы всю списанную продукцию стали отвозить на мойку, где она отмывалась и всё равно пересчитывалась ответственным сотрудником. Это ещё один пример того, как мы сознательно

пошли на дополнительные затраты, связанные с возвратной логистикой, чтобы она не превращалась в профанацию – всем понятно, что как только содержимое залитой коробки начали бы принимать по документам, они бы стали приходить залитые все, а процент списаний поднялся бы на прежний уровень.

Ещё одним важным элементом любой схемы возвратной логистики является сортировка пришедшей на склад продукции: хорошие позиции должны вернуться в торговлю или на производство, списанная продукция – уйти на утилизацию или, в случае предъявления претензии поставщику, быть собрана вся вместе и отправлена уже ему. При этом бывает, что поставщик требует сначала собрать всю продукцию, по которой предъявлена претензия для возвращения к нему, а после формирования документов и понимания «масштабов бедствия», принимает претензию, не глядя на саму продукцию, чтобы не тратиться на дополнительную доставку. Но в любом случае, пока эта продукция собирается и хранится на складе, доступ к ней должен быть ограничен – именно поэтому так важно создание отдельной зоны хранения возвращаемой продукции.

Отдельно стоит обсудить процесс утилизации. Если в итоге, после всех перечисленных действий списанная продукция, просто, выбрасывается в обычный контейнер, который стоит на складе, и из которого можно легко всё это достать, то все предыдущие мероприятия теряют смысл. Очень важно, чтобы на складе вся списанная продукция хранилась в отдельной складской зоне с ограниченным доступом к ней, а затем загружалась в машину под контролем ответственного лица и тут же вывозилась на утилизацию. В нашей компании мы пошли даже ещё дальше – упаковка от утилизированной продукции приходит в бухгалтерию, где ещё раз пересчитывается, в подтверждение того, что всё количество было, действительно, утилизировано.

Таким образом, бухгалтерия проверяет уже сотрудника ответственного за приёмку, пересчёт и утилизацию возвратов, чтобы он в свою очередь не стал относиться к ситуации формально. Ещё одним индикатором состояния дел в этой сфере является – динамика процента списаний. Мы еженедельно рассчитываем данный показатель простым делением объёма списанной продукции к объёму проданной. Относительный показатель выбран в связи с тем, что наша компания всё время активно растёт, и абсолютные значения списаний – тоже. Однако, процент списаний – уже долгое время держится примерно на одном уровне – около норматива в 0,6%, что для компании торгующей продуктами питания с очень короткими сроками годности – очень хороший показатель. А каждый раз, когда мы видим всплеск, он должен чем-то объясняться – либо ошибкой в заказе, либо резким неожиданным спадом спроса. В случае же отсутствия каких-либо причин, да ещё, когда процент списания не резко увеличивается, а начинает «дрейфовать» в сторону увеличения, мы уже «бьём тревогу»: полностью проверяем всю цепочку возвратной логистики, и всегда находим отступление от принятых правил – чудес не бывает.

Но не стоит рассматривать возможный доход от внедрения возвратной логистики, только благодаря пресечению возможного воровства. Одним из процессов, который может сделать организацию возвратной логистики – прибыльным, а не затратным предприятием – является использование возвратной тары. Каждая картонная коробка из-под продукции – стоит не менее 12 рублей. Умножьте эту стоимость на количество коробок, которое ежедневно отгружается складом, и вы поймёте возможную сумму экономии. В нашем случае по ряду продуктов поставщики отказывались работать с возвратными ящиками, так как непонятно, какие продукты были в них до этого, а некоторые виды продуктов – нельзя хранить в одной ёмкости. Но зато эти поставщики соглашались принимать обратно свои гофрокороба с их маркировкой для повторного использования. Таким образом, одна и та же коробка может обернуться 3-4 раза, а в среднем необходимый объём закупок данной упаковки, а значит и затрат на это, падает в 2 раза. Ну и кроме полученной прибыли мы ещё раз подтвердили статус «зелёной» компании, заботящейся об окружающей среде, а также экономном использовании ресурсов, что, кстати, и является сутью концепции под гордым названием «логистика».

*Разгуляев Валерий,
управляющий информацией
«Избёнка – ВкусВилл»*